

האמת על הקיבוץ

הקיבוץ - לא מה שחשבת ולא מה שסיפרו לך

ד"ר ראובן שפירא

369 עמוד, כריכה רכה, מחיר קטלוגי 96 ש"ח.

הוצאת פרדס, ת"ד 45855 חיפה 31458 אתר: www.pardes.co.il קשר: contact@pardes.co.il

קשר למחבר: shapi_ra@gan.org.il אתר: www.transformingkibbutz.com

ייחודו של הספר

הספרים שפורסמו עד כה על הקיבוץ מספרים כולם רק חצי אמת; חציה השני שאינו מופיע באף ספר עברי ורק בלועזי אחד, הוא מכלול מאות ארגוני הפדרציה הבין-קיבוציים (להלן: א"פים) שהיו כוח ראשי בהתפתחותו של הקיבוץ. בספרים הקיימים הא"פים הם רק ארגוני-עזר לקיבוצים שאין צורך לדון באופן התנהלותם, ולכן אף אחד לא מספר שעם הצלחת הקיבוצים רוב אלו שבפועל הנהיגו אותם שוב לא קמו בבוקר לשדה או לרפת, אלא נכנסו לפרייבטים ונסעו העירה לנהל את החברה הקיבוצית כראשי א"פים שהגדולים והחזקים שבהם נקראו "התנועות", הקיבוץ המאוחד, הקיבוץ הארצי ואיחוד הקיבוצים והקבוצות. אין בשום ספר דבר על הפריבילגיות של ראשיהם בתור שרים, ח"כים, בכירי הסוכנות וההסתדרות, מנכ"לי חברות-ענק כתנובה, המשביר המרכזי, מילואות, גרנות ולא על שאר ראשי מאות א"פים כלכליים, פריבילגיות שבעזרתן נעשו שליטי "התנועות" והמפלגות הקיבוציות לעשרות שנים, מנעו ש"ירוטטו" אותם והמשיכו בלי שחברי הקיבוצים בחרום מחדש. למשל ב"הביתה" מספר אסף ענברי שמאז עשורו השני של אפיקים שלטו בו למעשה קריצ'מן, גלר וגלילי, אבל הוא כמעט לא מסביר כיצד עשו זאת. שפירא חושף שארגוני-חוץ העניקו כוח להשתלטות מעין זו על קיבוצים ובעזרת ידע זה מצרף עובדות הפזורות בספרו של ענברי ומראה כיצד הגיבוי והתמיכה שקיבלו השלושה מבן-גוריון וראשי מפא"י מאז שנות ה-20 אפשרו השתלטות על אפיקים. בדומה לכך השתלטו על קיבוצים אחרים נאמני מנהיג הקיבוץ הארצי יערי וחזן. בכל הספרים קיבוץ הוא חברה דמוקרטית, אף אחד לא מספר שטבנקין ויערי עיקרו כבר בשנות ה-30 את הדמוקרטיה בתנועותיהם שכללו כ-80% מהקיבוצים, ולא שלצורך שלטונם הם הפכו את תנועותיהם הסוציאל-דמוקרטיות לשמאלניות מעריצות הדיקטטורה הסטלינית, מה שנתן לגיטימציה להנצחת שלטונם, לעיקור הדמוקרטיה ולסתימת פיות מבקריהם שכמעט כולם נואשו ועזבו.

אף ספר גם לא סיפר איך נוטרלה הדמוקרטיה הפנימית בקיבוצים על-ידי השתלטות נאמניהם המקומיים של השניים ונאמני בן-גוריון על התנועה השלישית הגדולה, חבר הקבוצות. רבים כתבו על כך שהדמוקרטיה של אסיפת החברים לא פעלה כראוי, אבל איש לא סיפר את האמת על הגורם הראשי לכך, נאמני המנהיגים השמרניים שהחברים לא יכלו להחליפם מאחר שלרוב הם כבר לא היו מנהלי הקיבוץ הרשמיים אלא משכו בחוטים מאחורי הקלעים בניהול קיבוציהם לאחר שבעצמם אחזו במשרה רמה ולרוב בלתי-רוטציונית בא"פים או בארגוני-חוץ אחרים מטעמם, והודות ליוקרה ולכוח שצברו בה ניהלו את הרוטציה של מנהלי הקיבוץ, קידמו לניהול את נאמניהם ואחר כך דאגו להם למשרה בא"פים. בניגוד לכל הספרות הקיבוצית ספרי מוכיח שהרוטציה לא מנעה יצירת אוליגרכיה אלא דווקא חיזקה את האוליגרכיות הקיבוציות על-ידי כך שקוצר הכהונה החליש את מנהלי הקיבוצים וחולשתם סייעה מאד להנצחה העצמית של ראשי ובכירי הא"פים נאמניהם, ובראשם מנהיגי "התנועות" ששלטו כיוכל שנים ומנכ"לי גדולי הא"פים הכלכליים ששלטו "רק" 30-40 שנה. למי שאינו

חבר קיבוץ קשה היה לזהות את האוליגרכיות הללו כי כוחן הרב נבע גם מכך שהן לרוב היו צנועות בפריבילגיות החומריות שניכסו לעצמן כדי למנוע ביקורת על הפרת האידיאולוגיה השוויונית, ואילו הרטוריקה השמאלנית בשתי "התנועות" הראשיות הסוותה את שמרנות טבנקין ויערי, הסימן המובהק השני לשליטה אוליגרכית, בתדמית של רדיקלים.

בניגוד לכל הספרים נחשף בספר שמשבר הקיבוצים הקשה בשנות ה-50 נבע במידה מכרעת משמרנות אוליגרכית זו של מנהיגיהם ולא מכך שנסתיימו משימות לאומיות ושוב לא נדרשו חלוצים להוביל אותן כפי שהקיבוצים עשו בימי היישוב. שמרנות המנהיגים יחד עם הקונפורמיזם הקפיטליסטי של הנהגת מפא"י מנעו שהקיבוצים יגלו חדשנות בקליטת עולים בדרכים שוויוניות קואופרטיביות כפי שלמשל עשו העולים בימי האבטלה ההמונית של שנות ה-20, ובלא חדשנות נדחפו להעסקת העולים כשכירים, בעיקר בתעשייה עם נורמות קפיטליסטיות. כך הקיבוצים עזרו ליצור את "ישראל השנייה" כפי שנקראו יישובי העולים המסכנים ושכונותיהם הדומות לכך שבשולי הערים, ו"עזרתם" זו גרמה לשנאה כלפיהם שהייתה גורם ראשי בעליית הליכוד לשלטון והישרדותו שם עד היום. בספר נחשף שהיו חדשנים בקיבוצים שחיפשו דרכי קליטה שוויוניות אך הללו דוכאו על-ידי המנהיגים שחששו פן מתן חופש לחדשנים להצליח ביוזמת דרכי קליטה חדשות יעלה מתחרים לכסאותיהם. כך למשל יגאל אלון החדשן שיחד עם יצחק שדה יצר את הצבא הדמוקרטי והשוויוני הבין-קיבוצי הפלמ"ח, דוכא בהמשך על-ידי טבנקין שדאג לגמדו פן חס וחלילה יירש אותו, טיפח וחיזק את גלילי השמרני. כך גם בתנועת הקיבוץ הארצי יערי נהג בחזן החדשן יותר ובחדשנים שחזן טיפח ותמך ביוזמותיהם החל משלמה גור ממציא שיטת ה"חומה ומגדל" רבת-ההישגים.

הספר חושף את תהליך האוליגרכיזציה של המנהיגויות הקיבוציות מאז הצלחותיהן הפנומנאליות בשנות ה-30, תהליך שלא נחשף בשום ספר והוא שבסופו של דבר חיסל את הקיבוציות והביא למשבר סופני את הקיבוצים כתנועה חברתית רדיקלית אחרי דחיקה לשוליים וניפו חוזר ונשנה של חדשנים ובעלי חשיבה ביקורתית. נכתב קצת על עזיבת הקיבוצים העצומה, עזבו אותם פי 4-5 ממי שנשארו, אבל אף אחד לא חשף את גורמי הדחיקה לשוליים, הדיכוי ועזיבת החדשנים, הכשרוניים ובעלי החשיבה הביקורתית שחיסלו את הרדיקליזם הקיבוצי וגרמו למשבר סופני. כיום גם מיעוט הקיבוצים שנותר שיתופי אינו פועל כתנועה חברתית וזו אחת הסיבות לאי-ייצוגם בכנסת לעומת 22% שהיו בה בעת שהיו תנועה כזו עם פחות מ-5% מהבוחרים. אף אחד לא כתב שהקיבוץ הצליח בזכות חדשנים יצירתיים שהפכו את עקרונותיו הנעלים לפרקטיקות יעילות ואפקטיביות, רק ספר אחד הוקדש לחדשן יצירתי מזהיר אחד, מרדכי שנהבי, שאחרי שורת הצלחות בקיבוצים דוכא על-ידי יערי שחשש מיוקרתו הגוברת – מה שלא מופיע בספר ההוא אבל נחשף בספר הנוכחי, ואז פנה ב-1942 להקים את "יד ושם" בחזותו את היקפי השואה בעת שרק החל השלב התעשייתי שלה. חוץ מכמה אוטוביוגרפיות איש לא סיפר על מאבקהם והצלחותיהם של חדשנים כאלה ולא איך חידושיהם היו סוד שגשוג הקיבוצים משום שלרוב הופצו מהר לכל הקיבוצים כי למשל בתחום החקלאות התחרו הקיבוצים רק על יעילות ואפקטיביות, מי יגיע ל"12 טון מדונם אחד, חסה קלבסה...", לא התחרו ביניהם בשווקים כי כולם שיווקו דרך תנובה וא"פים אחרים. איש גם לא סיפר את דיכוי החדשנים, דחיקתם לשוליים ולעזיבה על-ידי רבי-כוח שחששו מעלייתם לגדולה. הספר מדגים את חשיבותם המכרעת להצלחת קיבוצים הן בסיפוריהם של שניים מצליחים בהם רבו חדשנים כאלה ודיכויים לא צלח, והן בסיפורי חמישה קיבוצים אחרים בהם הדיכוי צלח. יתר על כן, בניגוד לכל המחקרים שלא טרחו לחקור עוזבים הספר מבוסס גם על עשרות ראיונות עם עוזבים, רבים מהם כישרונים וחדשנים שדוכאו, עזבו והצליחו בחוץ, וכך אומת שבניגוד לכתוב בספרים "בריחת המוחות" לא החלה רק בשנות ה-80 עם המשבר אלא איפיינה את מרבית הקיבוצים כבר בשנות ה-40-50 עם הפיכת המנהיגויות לשמרניות ואוליגרכיות החוששות לכיסאן.

בניגוד לכל שנכתב על קיבוץ הספר מראה שאי-אפשר לדבר על "תרבות קיבוצית" שכאילו איפיינה את כל החברה הקיבוצית, משום שתרבות הקיבוץ השוויונית נגדה לתרבות הא"פים ולזו של

רוב התעשייה הקיבוצית שהיו מעמדיות ואוטוקרטיות מובהקות, ומכאן גם שתרבות חברי הקיבוץ השוויונית נגדה לתרבות המעמדית של עסקני הא"פים ורוב האליטה השלטת. הא"פים החלו בחיקוי סביבתם המעמדית לכל המאוחר משנות ה-40 (היו שעשו זאת אף בשנות ה-30: תנובה, המשביר המרכזי והמרכז החקלאי), והפרקטיקות המעמדיות שלהם חיזקו את ראשיהם. השניים הראשיים, טבנקין ויערי, התחזקו גם בשל שמאלנות מעריצת ברית-המועצות שנתנה לגיטימציה לחיקוי זה, לניכוס פריבילגיות, להמשכיותם הבלתי-מוגבלת ולשליטתם האוטוקרטית בתקשורת הקיבוצית. לצורך התגברות על התנגדות הקיבוצים לאנטי-קיבוציות תרבות הא"פים נקטו ראשיהם בהסוואות/ הסתרות בעזרת חוקרי קיבוץ: כשפורסם המחקר החברתי-כלכלי הראשון על הקיבוץ על-ידי ד"ר זיגפריד לנדסהוט ב-1944 ובצד הרבה שבחים העז גם לבקר את מדיניות הקליטה של תנועת "הקיבוץ המאוחד" בראשות טבנקין, הוא נקטל והוחרם בקיבוצים שהיו כבר אז כ-25.000 קוראים פוטנציאליים. מרטין בובר הגדול למד את הלקח המר והקדיש בספרו על הקיבוץ מ-1947 רק שני משפטים נייטרליים לא"פים, כך נעשה ליקירם של המנהיגים וספרו הפך חובה בקיבוצים. בעקבותיו נוצרה קואליציה מדעית דומיננטית של חוקרים שלא חקרו א"פים, התעלמו משליטת חלק מעסקניהם בקיבוצים, מהפריבילגיות שלהם, מניגוד השמאלנות לדמוקרטיה בה התהדר הקיבוץ, ומשאר ניגודי תרבויותיהם הקונפורמיסטיות המעמדיות לתרבות הקיבוץ הרדיקלית השוויונית.

אף אחד לא כתב שהגבול בין הקיבוצים לא"פים היה ממברנה חד-כיוונית: פרקטיקות א"פים מעמדיות חדרו לקיבוצים, פרקטיקות קיבוץ שוויוניות שהיו בכמה מהא"פים בימי הבראשית נעלמו עם השגשוג של שנות ה-40-30 והאוליגרכיזציה של ראשיהם. בשום מקום לא נכתב על המנהיגים שדיכאו את יזמי הגבלת אי-השוויון שהכניסו הא"פים לקיבוצים, כגון יזמי החידוש שעל עסקני הא"פים להתחלק ברכביהם עם אנשי השורה בסופי שבוע ובשעות שלאחר יום העבודה, והחידוש שכלל חברי הקיבוץ כולל העסקנים ישתתפו בעבודת המשמרות במפעל קיבוצי המתופעל בעבודה עצמית. מכיון שכותבי הקיבוץ לא שמו לב לחשיבותם של החדשנים היצירתיים להצלחת חיי השיתוף, הם לא כתבו על חידושיהם מקדמי השוויון והיעילות שבזכותם הקיבוצים שגשגו עשרות שנים, ולא על דיכויים שלא רק דחקם לשוליים ולעזיבה, אלא גם מנע הפצת החידושים בין הקיבוצים ובכך עודד אימוץ פתרונות לבעיות ארגוניות מסביבת הקיבוץ המעמדית.

הספרים הנאמנים ביותר למציאות הקיבוצית הם האוטוביוגרפיות כגון של אלי עמיר (תרנגול כפרות), יעל נאמן, יעקב וילן ואחרים, ומחקרי תרבות היסטוריים כגון של אסף ענברי. אולם גם הם לא הצליחו או אפילו לא ניסו להראות תמונה כוללת של עליית ושקיעת תנועה חברתית ששילבה שיתוף, שוויון ודמוקרטיה בתוכה עם חלוציות בשירות הכלל. למשל אלי עמיר תיאר יפה את בעיות נחיתות המעמד והתנאים של חברות הנוער בקיבוצים בשנות ה-50, אבל רק הספר הנוכחי מלמד שלבעיות אלו נמצא פתרון בקיבוץ גן שמואל החדשני אולם בשל שמרנות יערי, חזן ונאמניהם לא אומץ פתרון זה בעשרות קיבוצי תנועתם, כולל לא במשמר העמק בו התחנך אלי עמיר. רק בספר הנוכחי הקורא מקבל מבט כולל על התנועה הקיבוצית שאף אחד מספרים אלה איננו נותן.

ספרי היסטוריה כגון "רק שביל כבשו רגלי" של הנרי ניר (2008) מנסים ליצור תמונה כוללת אך תמונתם חלקית ומסולפת משום שאיננה כוללת את השתנות הא"פים לאוליגרכיים ובעיקר לא את ניוון מנהיגויותיהם עקב המשכיות-יתר ולא את השפעתן השלילית על הקיבוצים. בשונה מהספר הנוכחי אין הם נעזרים בתיאוריות סוציולוגיות קלאסיות כמו "חוק הברזל של האוליגרכיה" של רוברט מיכלס מ-1911, חוק פרקינסון, העיקרון הפיטרי ועיקרון הירשמן "עזיבה, מחאה ולויאליות". כל אלו מסבירים ארגונים ביורוקרטיים, אבל הספרים הללו התעלמו מהביורוקרטיות שנוצרו בא"פים ובתעשייה הקיבוצית ולכן נדמה היה כי חוקים סוציולוגיים אלה אינם רלבנטיים לקיבוץ. ההיסטוריונים מצידם התעלמו מעשרות הפרסומים של כותב הספר שמ-1978 ואילך ניתח את החברה הקיבוצית כמערכת של קיבוצים וא"פים והוכיח שאי אפשר להבינה בלי תיאוריות אלה ואחרות, כגון "תורת הניהול וחכמת מקיאווילי" מאת אנתוני ג'אי (1989). ההיסטוריון ניר למשל טוען שהמבנה הארגוני של התנועות

הקיבוציות היה דמוקרטי לעילא, טענה שנותרת לגמרי בספר הנוכחי כמפורט לעיל. למעשה, אפילו בלי ההוכחות המפורטות בספר יודע כל מי שמצוי אפילו רק מעט במחקרי דמוקרטיה שאין דמוקרטיה בארגון שמנהיגו לא הוחלף 30-50 שנה.

מידע חשוב על קיבוץ יש במחקרי אנתרופולוגים שרובם פורסמו באנגלית או שנותרו כעבודות מחקר אוניברסיטאיות ואינם נגישים לקורא העברי. הספר מנגיש אותם אבל גם מציג את ממצאיהם בפרספקטיבה של כלל המערכת הקיבוצית שחסרה בהם. הבודדים שפורסמו בעברית חשפו ניוון אוליגרכי ושליטה אוטוקרטית על קיבוצים כגון שני ספריו של פרופסור גדעון קרסל על קיבוץ נצר סירני, אבל גם הם חסרו מבט כולל על החברה הקיבוצית כמו שחסרו אותו האוטוביוגרפיות של פעילי הקיבוצים. רק בספר הנוכחי יש לקורא מידע מפורט על ממצאי האנתרופולוגים החשובים, כולל גם חשיפת שגיאות קשות שיש בספרי כמה חוקרים שלא עשו ממש מחקר אנתרופולוגי כהלכתו אלא רק ראינו ושאלו, אבל בלא פרספקטיבה של כלל המערכת ובהתעלמם מבעיותיה שחשפו אנתרופולוגים ואחרים הם לא שאלו את השאלות הנכונות והחמיצו את האמת. למשל קרסל חשף שתנועת איחוד הקיבוצים סייעה להשתלטות האוטוקרטית של מנהלי שני מפעלי התעשייה של נצר סירני על הקיבוץ אבל שוורץ ונאור בספרם "בלי לשבור את הכלים" (2000) החמיצו שגם ב"כרמלית" (שם פיקטיבי לקיבוץ כפר עזה) נסתייעה ההשתלטות האוטוקרטית של מנהל המפעל "ברק" (עמוס אפשטיין) בראשי התנועה, במקרה זה ראשי התק"ם שקידמו את מעמדו וכוחו של אפשטיין על-ידי מינויו לראש איגוד התעשייה הקיבוצית ואחר כך למנכ"ל מקורות. יתר על כן, הספרי מראה שהפיכת כפר עזה ליישוב מעמדי למרות הצלחתו הכלכלית מוסברת במידה מכרעת בקידום זה וברצון קבוצת נאמני אפשטיין השלטת בקיבוץ לנכס לכיסיהם את משכורותיהם הגבוהות ממשורותיהם בחוץ שחיסלה את השוויון והשיתוף שהיו סוד הצלחת כפר עזה עד המהפך שחוללה קליקה זו בשנות ה-90.

הספר חושף גם את האמת על אותו חלק בתעשייה הקיבוצית שלא נחשף עד כה, זה שהצליח באמצעות הגשמת עקרונות הקיבוץ של עבודה עצמית, שיתוף, שוויון וניהול דמוקרטי, לא החלק שאימץ נורמות קפיטליסטיות שעליו יש ספרים כגון של קרסל. הספר היחיד שיכול היה לספר על כך הוא האוטוביוגרפיה של יצחק קנטור, מייסד ומנכ"ל מפעל "פלסאון" במעגן מיכאל עשרות שנים, אך הוא מספר רק איך כמנכ"ל התמסר לפיתוח מוצרים חדשניים שהוביל להצלחה, אין בו דבר על תרומת עקרונות הקיבוץ להצלחת "פלסאון" כפי שזה מתואר בספר הנוכחי. הספר נכתב על-ידי מי שהיה שנים רבות מנהל במפעל קיבוצי שהתבסס על עבודה עצמית, שיתוף ושוויון, אבל פנה למחקר חברתי ולכן שלא כמו קנטור יש לו פרספקטיבה של מדעי החברה על הניהול שאין אצל קנטור. יתר על כן, משום שהכותב חקר כאנתרופולוג גם את התעשייה האזורית של הקיבוצים, מפעלים שעבדו את תוצרת חקלאותם למוצרים מתאימים לשיווק בארץ ובעולם וניהולם קפיטליסטי אף שמנהליהם חברי קיבוצים, הוא מתאר ומנתח את ייחודה של אליטה זו בעזרת תובנות שפותחו בספרו הקודם "אנטומיה של חולי ניהולי" (עם עובד, 1987). לתובנות אלה לא שעו ספרי הקיבוץ אם משום שלא רצו לחשוף את השליטה האוליגרכית והאוטוקרטית של מנהלים אלה או שכלל לא ידעו עליהן כי כאמור חוקרי הקיבוץ העדיפו להעלים את המציאות המעמדית של הא"פים.

שום ספר על הקיבוץ לא הסביר את משבר הקיבוצים הסופני של שנות ה-80 ואילך כפי שמוסבר בספר הנוכחי שמראה כי תהליכי הניוון שהובילו אליו נחשפו בפרסומי הכותב מאז 1978. לפי הספר ניתן היה במידה רבה לצפות למשבר משום אותה חדירה חד-כיוונית של נורמות מעמדיות מהא"פים לקיבוצים בלא שתהיה חדירה נגדית של פרקטיקות קיבוציות לא"פים, ומשום הניוון האוליגרכי, האוטוקרטי והשמרני של מנהיגותיהם. הספר מראה שברוב הקיבוצים נזנחו בתחומים רבים, לא רק בתעשייה, עקרונות שיתוף, שוויון ודמוקרטיה כבר עשרות שנים כך שהפיכתם למעמדיים עם משבר השקיעה בחובות היה שינוי לגמרי לא מפתיע בניגוד לכתוב ברוב הספרים. למעשה רק ענברי ונאמן חשפו חלק מהניוון הזה בקיבוצים עצמם, אבל הם התעלמו מתפקידם המכריע של ראשי התנועות

ושאר בכירי הא"פים בהתפתחות הניוון הזה. אפילו אותם היסטוריונים שחשפו אותו בהנהגות התנועות החמיצו אותו בשאר מאות הא"פים כפי שנחשף בספרי.

ניתן לסכם שזהו ספר מרדני, אנטי-ממסדי כפול, מורד הן בממסד התנועה הקיבוצית והן בממסד המחקרי של הקיבוץ ולכן כנראה סרבו להוציאו הן "הקיבוץ המאוחד-ספריית פועלים" והן "עם עובד". "עם עובד" הוציאה את הספר הראשון של המחבר כנראה משום שלא הצביע על כלל הניוון האוליגרכי של התנועה הקיבוצית ושל מפא"י אותם חושף הספר הנוכחי, מראה שמציאות הקיבוץ שונה בתכלית מכל מה שנכתב עד כה על החברה הקיבוצית. הספר ממלא שורה של חללים בידע עליה שיצרו הספרים שפורסמו עד כה, הן אלה שהתעלמו מהאמת או הסוו אותה, והן אלה שחשפו אמת חלקית משום חסרונות כותביהם ו/או שיטות מחקריהם ו/או פרספקטיבה לקויה בין השאר משום ההתעלמות מפרסומי הכותב שחלקו על פרסומי הממסד המחקרי הקיבוצי והוחרמו על-ידו. משום התמונה השונה כל-כך של הקיבוץ מזו המצויה בספרים הקיימים שמוצגת בספר, הממסד המחקרי הקיבוצי מחרים ומעלים את פרסומי הכותב עד עצם היום הזה ואף משתדל שלא יגיע לכנסיו כדי להציג את ממצאיו ולחלוק על של חוקריו. ממסד זה חושש שאם יודה בצדקת מחקרי הכותב יאלץ לעשות מהפך במחקריו ופרסומיו ולהודות בשלל טעויותיו שעליהן נבנו קריירות אקדמיות נאות של חבריו.